

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

## **AS INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS NA LIDERANÇA**

Jéssica Cristina Horn

Lajeado, novembro 2018

Jéssica Cristina Horn

## **AS INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS NA LIDERANÇA**

Monografia apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II na linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Britto.

Lajeado, novembro de 2018

Jéssica Cristina Horn

## **AS INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS NA LIDERANÇA**

A Banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do grau de Bacharela em Administração:

Prof. Dr. João Carlos Britto - Orientador

Universidade do Vale do Taquari – Univates

Lajeado, novembro de 2018

## **AGRADECIMENTOS**

Este é o fechamento de uma jornada com grandes conquistas, momento singular de manifestar minha gratidão aos que na construção do meu passado lapidaram minha personalidade e identidade que me trouxe ao presente e aos caminhos que irei traçar no futuro. Foram muitos que me acompanharam, e me seguraram quando eu mesma duvidava das minhas capacidades. Mencionarei alguns que com bravura se mantiveram ao meu lado durante esse momento único.

Aos familiares, meus pais João e Sandra, que me incentivaram a escrever a minha história com liberdade e me propiciaram um ambiente fértil para a curiosidade. A minha irmã Laís meu maior exemplo de dedicação e competência. À minha amiga Caroline que, durante anos caminhou lado a lado pelos meus altos e baixos, à Diovana pelas diversas vezes que solucionou meus dilemas e afagou minhas lágrimas, à Chantreli, Amanda e Douglas pela acolhida essencial na reta final. A Bibiana que com maestria me incentivou a manter meus objetivos nessa pesquisa.

Agradecimento especial ao professor e orientador João Carlos Britto por acreditar, mesmo em meio ao meu desespero, que eu seria capaz de realizar esse trabalho, obrigada pelas horas dedicadas e as longas conversas.

*“A capacidade infinita da mente humana pode transformar qualquer um de nós em amáveis ou cruéis, compassivos ou egoístas, criativos ou destrutivos, e fazer com que cheguemos a ser vilões e com que outros sejam heróis. ”*

*Phillip Zimbardo*

## RESUMO

O presente estudo refere-se à influência situacional sobre as lideranças. Tem como objetivo geral analisar como as diferentes situações do cotidiano podem influenciar o uso do poder nas organizações e como objetivos específicos: a) identificar como o poder formal interfere nas ações dos líderes; b) conhecer a relação entre o poder e a influência situacional na tomada de decisão dos líderes. Em pesquisa bibliográfica encontram-se teorias e referências estudadas por autores, tais como Foucault, Crozier, Weber e Zimbardo, os quais abordam o poder, liderança e influência situacional. Para alcance dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa qualitativa que envolveu entrevistas semiestruturadas presenciais, compostas por 27 perguntas. O público-alvo incluía lideranças de todos os níveis de organizações do Rio Grande do Sul. O estudo, mostrou que quando as lideranças renunciam à possibilidade de questionar os mandatos podem ser tornar “ditadores” com a utilização do poder ou até mesmo “escravos voluntários” devido à obediência cega à autoridade das organizações em que estão inseridos.

**Palavras-chave:** Liderança. Influência situacional. Poder.

## ABSTRACT

The present study refers to the situational influence on the leaderships. Its general objective is to analyze how the different situations of daily life can influence the use of power in organizations; and as specific objectives: a) to identify how formal power interferes with leaders' actions; b) to know the relation between the power and the situational influence in the decision making of the leaders. In bibliographical research are theories and references studied by authors, such as Foucault, Crozier, Weber and Zimbardo, which address the power, leadership and situational influence. In order to reach the proposed objectives, a qualitative research was carried out involving semi-structured face-to-face interviews, composed of 27 questions. The target audience included leaders from all levels of organizations in Rio Grande do Sul. The study showed that when leaders renounce the possibility of questioning the mandates they may become "dictators" with the use of power or even "voluntary slaves" Due to blind obedience to the authority of the organizations in which they are inserted.

**Keywords:** Leadership. Situational influence. Power.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Segmentos codificados de todos os documentos.....	39
--	----

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa e tempo de gravações das entrevistas .....	30
Quadro 2 – Cobertura liderança.....	31
Quadro 3- Cobertura poder e autoridade.....	32
Quadro 4- Cobertura desumanização de si .....	34
Quadro 5- Cobertura de desumanização do outro .....	35
Quadro 6- Cobertura difusão da responsabilidade pessoal.....	36
Quadro 7- Cobertura obediência cega à autoridade .....	37
Quadro 8- Cobertura tolerância passiva à maldade .....	38



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Tema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Delimitação do tema.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Liderança.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Poder e autoridade.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>O efeito Lúcifer, como as situações interferem no comportamento do indivíduo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Dar o primeiro pequeno passo sem pensar.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2</b>	<b>A desumanização do outro.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3</b>	<b>A desumanização de si próprio.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.4</b>	<b>A difusão da responsabilidade pessoal.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.5</b>	<b>A obediência cega à autoridade.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.6</b>	<b>A adesão passiva às normas do grupo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.7</b>	<b>A tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DO PROCESSO DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise de dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Análise dos resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual altamente competitivo em que as empresas estão inseridas, as obriga a procurar novas estratégias como forma de alavancar a sua produtividade, aprimorando assim os aspectos relacionados às ações humanas para que possam melhorar sua competitividade devido à similaridade de produtos e serviços. Nesse contexto, a liderança tornou-se uma das bases para a busca cotidiana de um desempenho melhor dentro das organizações, pois os líderes possuem a habilidade de desenvolver pessoas através da influência. A teoria da liderança sugere que, o comportamento de liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder e com a organização (BASS, 1990). Faria (2004, p.140) descreve o fenômeno da liderança como sendo “a capacidade de um sujeito mobilizar outros sujeitos em prol da ascensão à algum objetivo através da conciliação de interesses”.

Para Crozier (1989), a organização necessita de um poder que controla os indivíduos, o autor afirma que a dinâmica do poder em particular nas organizações foi apreendida essencialmente através dos estudos sobre liderança. Esta noção refere-se simultaneamente as características pessoais e aos comportamentos dos sujeitos considerados de acordo com a sua capacidade para influenciar um indivíduo ou grupo.

Nesse caminho, o registro da presente pesquisa foi dividido em: um primeiro capítulo, no qual é feita uma apresentação sobre os conceitos de liderança. Em seguida, no segundo capítulo, noções de poder e relações de poder por meio de uma revisão de autores como Michel Foucault e Crozier. Na sequência, no terceiro capítulo, é abordado o tema teoria do poder situacional de Zimbardo que define-se como um conjunto de variáveis relacionadas ao ambiente em que o indivíduo se encontra podem influenciar seu comportamento e alterar suas atitudes. No quarto capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa que tem como objetivo identificar como as diferentes situações do cotidiano podem influenciar o uso do poder nas organizações. A metodologia que foi utilizada na pesquisa foi baseada inicialmente em um levantamento de informação bibliográficas, e posteriormente terá uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório, visando a realização de entrevistas semiestruturadas em lideranças de empresas do Vale do Taquari/RS.

## **1.1 Tema**

No entendimento de Bergamini (1994), Bass (1990), a liderança está relacionada a um comportamento grupal, sendo uma interação entre dois ou mais indivíduos envolvendo o processo de influência formal ou informal exercida de forma intencional por parte de um indivíduo sobre uma pessoa ou grupo. Ainda na visão dos autores, os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas. Segundo o autor Fiedler (1967) a liderança é uma relação interpessoal em que um indivíduo controla e dirige as suas ações, assim como controla as ações e o comportamento de outros por meio de poder e influência.

Para Moura (2000) existe uma relação estreita entre a liderança e o poder, pois normalmente o poder pode ser exercido de maneiras distintas, sendo de maneira formal que está vinculada a algum cargo hierarquizado da organização, e de maneira pessoal onde o indivíduo usa de suas características pessoais e sua capacidade de influenciar para exercer o poder dentro da organização. O autor Crozier (1989) definiu poder como a eficácia de certos cidadãos ou grupos agirem sobre outros indivíduos e essa relação de poder subentende-se que, quem possui o poder pode persuadir de múltiplas formas outros indivíduos a agirem. Para Weber (1991) o poder é a probabilidade que um indivíduo tem de impor a sua vontade nas relações que

pertence, mesmo que nessas relações surjam resistência. O poder diz respeito à relação entre duas ou mais pessoas e, portanto, manifesta-se diariamente, nas relações entre líderes e liderados.

A filosofia contribui para entender as relações de poder, segundo Deleuze (2005) “O poder é uma relação de forças, ou melhor, qualquer relação de forças é uma relação de poder. ” Para Foucault (1995) o poder pode mudar dependendo da maneira que for praticado, modificando assim a sua finalidade e afetando o seu entendimento, fazendo com que o indivíduo se torne parte da circunstância em que está inserido. Para o autor, o meio que se vive afeta o entendimento e as ações de poder, ou seja, as relações de poder podem ser afetadas por uma circunstância ou por uma organização em que o indivíduo esteja inserido, fazendo com que exista uma força que exerce e outra que tolera o poder.

Para Zimbardo (2012) as circunstâncias tomam status de grande importância nas organizações podendo alterar as relações de poder existentes entre o líder e seus seguidores. As situações podem afetar o comportamento dos indivíduos, modificando assim a relação de poder pré-existente, o autor ainda se refere a situação como transformadora do comportamento de boas lideranças, e as induzido a utilizar o poder formal de maneira irreconhecível.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

Para Foucault (1995), o meio em que o indivíduo está inserido interfere diretamente no entendimento das relações. O indivíduo é inserido em um ciclo onde deve efetuar ou tolerar o poder, em uma determinada circunstância pode se tornar o dominador e em outra situação será dominado. Seguindo o mesmo pensamento Appiah (2010) afirma que, as nossas ações são diretamente influenciadas por fatores externos, fazendo com que a nossa moral tenha um valor irrelevante na hora de tomarmos as decisões.

Phillip Zimbardo (2013) relata que o contexto e as situações são forças exteriores que, quando atuam sobre um indivíduo, suspendem sua capacidade de distinção moral. O autor afirma ainda que, o poder das variáveis de uma determinada situação pode dominar a vontade de um indivíduo, fazendo com que este tenha comportamentos que fora desse contexto não os fariam. A presente pesquisa foi

delimitada pelos sete processos psicológicos citados por Zimbardo (2012) que influenciam na transformação de indivíduos que possuem o poder dentro do aspecto situacional, dar o primeiro pequeno passo sem pensar, seguido de desumanizar o outro e desumanizar a si próprio, difusão da responsabilidade pessoal, obediência cega à autoridade, adesão passiva às normas do grupo e tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença.

## **1.2 Problema**

As relações de poder entre líderes e liderados afetam significativamente os resultados da empresa que, para conquistar objetivos e metas estabelecidas é preciso ter líderes que tenham a capacidade de exercer influência sobre um grupo, podendo assim interferir positiva ou negativamente no desenvolvimento da organização. Para Alves (2006), as rápidas e constantes mudanças no mundo corporativo nos últimos anos vêm forçando que as empresas busquem o desenvolvimento das competências humanas devido acirrada a concorrência, busca por resultado o aumento da qualidade, a redução de custos.

Partindo do entendimento de que a liderança é uma das formas de poder dentro das organizações, este estudo pretende entender de que maneira as situações podem interferir na utilização do poder pelas lideranças em seu cotidiano.

## **1.3 Objetivos**

Diante da questão proposta nesse estudo, define-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como as diferentes situações do cotidiano podem influenciar o uso do poder nas organizações.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar como o poder formal interfere nas ações dos líderes.
- Conhecer a relação entre o poder e influência situacional na tomada de decisão dos líderes.

### 1.4 Justificativa

A justificativa da pesquisa baseia-se na premissa de que a liderança, o poder e a influência das situações em que os líderes e colaboradores estão inseridos, são componentes importantes para o desenvolvimento das organizações.

Identifica-se na figura do líder a responsabilidade pelo desempenho das equipes de trabalho, com influência direta sobre os resultados da organização. Estudar liderança é encontrar pontos em comum, independente da corrente filosófica, que parte de um fenômeno grupal e da influência que é exercida por parte daquele que lidera um grupo. O líder é o facilitador deste grupo (BERGAMINI, 1994; BENNIS; NANNUS, 1988). O conceito de Liderança é amplamente trabalhado de forma positiva, havendo diversas pesquisas relacionadas aos bons líderes devido a massiva contribuição de seu comportamento e influência no sucesso das organizações e de sua equipe (REED, 2014).

Zimbardo (2013) apresenta sete elementos que constituem a mudança no comportamento dos indivíduos devido a fatores externos e situacionais, ou seja, fatores que trazem impactos negativos na utilização de poder e autoridade pelas lideranças. Deste modo, a investigação é relacionada com os aspetos negativos da liderança, fazendo-se necessária à coleta dados sobre as ações da liderança e fornecer informações sobre aspectos nocivos que as situações têm sobre as lideranças organizacionais. De acordo com Kellerman (apud REED, 2014, p. 3) “estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir má liderança é análogo a estudar medicina sem considerar a doença”. Deste modo, torna-se relevante analisar o comportamento das lideranças frente a fatores externos e situacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico, dividido em três partes. A primeira parte aborda o estudo sobre a liderança; a segunda parte apresenta os conceitos de poder e autoridade e na terceira e última parte é enfatizado como as situações interferem nas lideranças organizacionais, analisando os sete passos de Zimbardo que levam boas lideranças a escolherem más ações.

### 2.1 Liderança

*“Não importa quão complexa e confusa possa parecer a situação, a liderança é possível em uma simples atitude: ficar à vontade na desordem”.*

*Deepak Chopra*

Na maior parte das vezes, a discussão sobre o início da liderança é relacionada apenas com o surgimento da era industrial, mas de acordo com Neto e Calvosa (2006), a liderança sempre foi e ainda é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já havia a existência de um líder para a manutenção e sobrevivência de um grupo.

Dentre os diversos desafios enfrentados hoje pelas empresas, há a complexidade de lidar com seres humanos, fazendo-se necessário ter boas lideranças presentes nas organizações para que possam se manter competitivas no mercado, pois liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo (HUNTER, 2004).

Vários autores, como Bass (1990), Burns (1978) e Bergamini (1994; 2008), afirmam que liderança é a ação de um indivíduo que, por suas ações, facilitam o movimento de um indivíduo ou grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. A liderança se torna um fator essencial para as organizações, pois funciona como uma alavanca para a produtividade dos colaboradores. Conforme afirma Robbins (2007, p. 23), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas”. O líder tem por objetivo promover a ascensão dos colaboradores, e para que isso aconteça, precisam ter a capacidade de entender o outrem. Liderar é levar as pessoas ao topo, levá-las aonde elas mesmo nunca imaginaram que poderiam chegar sozinhas, é motivá-las, energizá-las e equipá-las para realizar as metas e objetivos propostos pela organização.

Hollander (1964) ressalta que o processo de liderança possui duplo caminho: a influência que se exerce e os resultados alcançados por aqueles que são liderados, o que se configura como relação de troca entre o líder e os liderados. Moscovici (1997) afirma que o líder deve ter a capacidade de lidar com as diferenças individuais para que consiga criar um clima onde haja confiança, comunicação e relacionamento interpessoal entre os liderados para que então consiga ter forte poder de influência sobre o indivíduo ou grupo. De acordo com Montserrat (2004), a influência que o líder tem sobre as pessoas é exposta frequentemente nos resultados da equipe de trabalho, podendo haver aceitação ou rejeição dos subordinados perante o líder; o autor ainda define a liderança “como a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou dos grupos no sentido de atingir os objetivos fixados”. Com o mesmo pensamento, Teixeira (1998, p. 139) indica que a liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito. ” Liderança é um conjunto de atividades exercidas por um indivíduo que possui o controle sobre as relações de poder, direcionadas para a condução e orientação de outros sujeitos (SYROIT, 1996).



Quanto a fonte de poder, Santos (2008, p.76) relata:

[...] a fonte de poder em que o líder se apoia para liderar resulta de conhecimentos especializados ou de um poder reverencial, resultante da admiração que os subordinados nutrem por ele, os subordinados tendem a responder entusiasticamente e a comprometer-se, séria e empenhadamente, com a consecução dos objetivos organizacionais (...) quando a fonte de poder é autoridade legítima, o poder sobre a informação ou o poder de recompensar, os subordinados tendem a cumprir as suas obrigações (...) sem entusiasmo [...]

Neves (2001) considera liderança como característica da personalidade, como um exercício de influência, um meio de persuasão, como relação de poder, ou seja, como uma forma indutora de obediência para alcançar objetivos. A liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo.

Mello (1978, p. 150) define liderança como a “capacidade de restringir, em quantidade ou qualidade, as escolhas que outra pessoa possa fazer”. Sendo que a definição de liderança está fortemente ligada à definição de autoridade e poder, e pressupõe o aceitamento efetivo e voluntário dos princípios e comportamentos que um líder se apropria perante seus colaboradores. Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais (VERGARA, 2009). Ao longo dos próximos capítulos, ver-se-á que o estudo sobre poder e autoridade faz interface com o comportamento dos líderes.

## **2.2 Poder e autoridade**

Partindo da premissa que liderança está associada com poder, passaremos agora a discussão empreendida por alguns autores a respeito de que poder é a capacidade que um indivíduo tem para influenciar o comportamento de outra pessoa conforme a suas próprias vontades (ROBBINS, 2005). Nietzsche (1986) define poder como a potência de cada indivíduo, a capacidade de reunir forças para conseguir conquistar seus objetivos em uma determinada situação seja ela pelo controle ou pela influência. Ainda segundo o filósofo (1986, p.45) "um poder que não é exterior, não se impõe pelos canhões, nem pela vil conformação ao rebanho ignóbil - advertência feita aos asnos".

Crozier (1981, p. 6) define poder como “relações que todo o mundo mantém com seus semelhantes para saber quem perde, quem ganha, quem dirige, quem influência, quem depende de quem, quem manipula a quem e até que ponto”. Para o autor o poder é uma relação, pois para agir sobre o comportamento de um indivíduo é necessário entrar em relação com ele. Barracho (2007), afirma que o poder pode ser visto como o exercício de uma força que se impõe aos outros, ou seja, a capacidade que um indivíduo tem de orientar e controlar as ações dos outros. Segundo Foucault (2004), poder é modo de ação de alguns indivíduos sobre outros, é a ação sobre a ação dos outros, é a maneira como alguns estruturam o campo de ação de outros indivíduos; poder é conduzir, é a maneira como se age sobre a conduta de indivíduos, é o confronto entre forças opostas. O poder torna-se um feixe de relações entre essas forças, funcionando como engrenagens complexas onde cada indivíduo tem um lugar determinante na relação de poder. Como o poder não pode ser possuído por algum indivíduo ou instituição; o filósofo refere-se ao poder

Algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. (FOUCAULT, 2004, p. 193)

O poder é um conjunto de relações que atua como uma força que controla os indivíduos, não existindo o poder, mas sim relações de poder, ela não age como a renúncia de liberdade, pois as relações de poder só se exercem sobre homens livres, e esses entendem-se como sujeitos individuais que tem a possibilidade de fazer escolhas e ter condutas diversas. Para Foucault o poder não está situado apenas em instituições, mas está distribuído em toda sociedade e muda de acordo com a realidade de cada situação, podendo surgir novas relações de poder, onde pode não ser apenas submetido de cima para baixo, mas também pode ser exercido de baixo para cima, sustentando novas as relações de autoridade. Foucault (1979, p. 241) afirma que

A partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa.

Ainda para Michel Foucault (2004) quaisquer que sejam as relações humanas, as relações de poder estão sempre presentes, ou seja, há uma relação em que cada

pessoa tenta de certa forma dirigir a conduta do outro. Assim, as relações de poder podem encontrar-se em diferentes níveis.

Entende-se que para Arendt (2004) o poder e a autoridade são mecanismos naturais de controle utilizados pelos indivíduos que possuem atitudes semelhantes, para fazer obedecer. Mas a autoridade só é possível entre homens de diferentes níveis hierárquicos existindo um revezamento de poder, onde fica claro que um indivíduo detém o poder de mandar e outros, por consequência, a obedecer sem a necessidade de utilizar a violência. Pois onde a mesma se fizer necessária, significa que a autoridade entre as relações de poder fracassaram.

Stanley Milgram (1973) mostra que os indivíduos não conseguem ver a situação como um todo, mas enxergam apenas uma parcela do geral, e assim ficam incapazes de agir sem algum tipo de direção geral. Os indivíduos são controlados por diversas forças e situações que estão além de sua consciência, estruturas implícitas regulam seu comportamento sem dar nenhum sinal. Quando é alterada a natureza da situação, das circunstâncias que o indivíduo se encontra, passamos a ter vantagens sobre suas escolhas, acordo com Milgram (1973, p. 382) “quase todo mundo poderia ser totalmente obediente ou quase todo mundo poderia resistir às pressões da autoridade. Tudo depende das variáveis situacionais que vivenciam”.

Para Weber (1998;1965) o poder é uma ação estratégica em que um indivíduo busca meios mais eficientes para atingir um fim previamente definido. O poder é um processo, destinado a criar e manter estruturas complexas de interdependência entre os indivíduos. O poder da liderança geralmente provém de uma entre duas fontes. O poder formal (hierárquico) que exerce controle sobre os outros através da legitimidade de uma posição gerencial. Já o poder pessoal é oriundo das características e das habilidades do líder, e é desenvolvido por meio de relações informais entre as pessoas da empresa (KRUMM, 2011).

Conforme afirma Bowditch (1992), o poder é a capacidade de comandar as ações de outras pessoas, é o motivo do comportamento de indivíduos ou de alguns fatores situacionais. Sendo uma variável dependente ou independente, que pode ser entendido como um conceito isolado, de influência organizacional ou até mesmo como solução de conflitos, poder é uma relação de que se estabelece de um superior a um subordinado. Com o mesmo pensamento, Faria (2004) atribui a liderança ao poder, no entanto, ressalva que em determinadas situações as ações realizadas por quem

detêm o poder são contra a vontade dos demais colaboradores. O autor afirma que o fenômeno do poder possui um caráter utilitarista em relação à liderança, pois se comporta como uma ferramenta que é utilizada para atingir os interesses de um sujeito.

### **2.3 O efeito Lúcifer, como as situações interferem no comportamento do indivíduo.**

Philip Zimbardo, professor e pesquisador da Universidade de Stanford, estudou como as situações em que o indivíduo é inserido altera o comportamento do mesmo, ele denominou o resultado desse estudo como “Efeito Lúcifer”, teoria que explica como pessoas boas são induzidas e persuadidas a tomar atitudes violentas.

Esse estudo ocorreu após 24 estudantes da Universidade de Stanford, do sexo masculino, saudáveis e de classe média, se candidatarem a um estudo sobre a vida prisional. Zimbardo construiu no departamento de psicologia da universidade uma réplica de uma prisão, onde os estudantes receberiam 15 dólares por dia que ficassem submetidos à experiência. Os 24 envolvidos foram divididos aleatoriamente em dois grupos, os guardas e os prisioneiros.

Os estudantes do grupo de prisioneiros, eram submetidos a chamadas, tempo de solitária e exercícios físicos como forma de punição devido à resistência de alguns detentos. Já o grupo de guarda tinha a liberdade que exercer sua autoridade como lhes era conveniente, apenas de que foram instruídos sobre algumas regras como a proibição da utilização de violência física, o que não lhes impediu de exercer violência psicológica nos prisioneiros (ZIMBARDO, 2012).

Zimbardo (2012, p.71) descreve as regras aos guardas,

Vocês podem criar nos prisioneiros a sensação de tédio, algum grau de medo e o sentimento arbitrário de que suas vidas são controladas por nós, pelo sistema e que eles não têm qualquer privacidade. Vamos tirar suas individualidades em vários níveis. Geralmente isso tudo leva a sensação de impotência, ou seja, nessa situação nós teremos todo o poder, enquanto eles não terão nenhum.

O pesquisador (2012, p. 4) ainda relata em seu livro que o mal consiste em “se comportar de maneiras que agriam, abusem, humilhem, desumanizem ou destruam inocentes – ou em utilizar a própria autoridade e poder sistêmicos para encorajar ou permitir que outros o façam em seu nome”. Para o autor, quando o

indivíduo é inserido em uma situação atípica se torna imprevisível determinar qual seria o seu comportamento. O poder das variáveis contidas em uma determinada situação pode determinar as ações, escolhas e comportamento do indivíduo. Dessa forma o autor menciona três princípios que podem dominar a vontade do homem, sendo o poder constitucional, o poder situacional e o poder sistêmico. O poder constitucional baseia-se na ideia essencialista de que o homem não é influenciado pelo meio, ou seja, o indivíduo ignora qualquer outra variável ou fator externo suas ações são guiadas apenas pela sua essência. O poder sistêmico é quando o comportamento do indivíduo é moldado pelo sistema em que o mesmo está inserido; já o poder situacional, que é momentâneo, onde o indivíduo tem a necessidade de se adaptar ao meio, sendo influenciado pela situação que altera sua forma de agir.

Zimbardo (2013) apresenta como o poder do ambiente pode influenciar no comportamento das pessoas, como as situações agem sobre os mecanismos internos e a coletividade sobre a individualidade. Para ele, o poder de forças situacionais gera uma sensação de invulnerabilidade de caráter no indivíduo. O autor afirma que muitas vezes a situação em que o indivíduo é inserido se torna mais importante que sua personalidade individual, alterando sua distinção moral que é determinante para guiar o seu comportamento. Em seu experimento de simulação carcerária, Zimbardo mostra que os guardas detentores de um poder formal, quando uniformizados ajudaram a construir uma autoridade inquestionável e os presos a legitimaram através da aceitação passiva. Desta forma, as situações podem agir de forma tóxica nos indivíduos, modificando a sua suposta bondade, fazendo com que se comportassem de maneira oposta à sua própria natureza, tida até então como “boa”.

A seguir serão tratados os setes passos que Zimbardo (2012) apresenta em seu livro que podem alterar o comportamento do indivíduo. Primeiramente o pesquisador trata sobre dar o primeiro pequeno passo sem pensar, sem usar da sua racionalidade para fazer escolhas sobre os atos. Em consequente, trata sobre a desumanização do outro como o processo pelo qual, quando não se conhece a vítima, se torna mais fácil a prática do mal. O terceiro passo envolve a desumanização de si e a difusão da responsabilidade pessoal, apresentadas em um contexto no qual anonimato favorece comportamentos não-sociais entre as pessoas. No quarto passo, Zimbardo disserta que quando se está inserido em uma multidão a maldade se dilui a todos que estão presentes. Posteriormente, escreve sobre obediência que cega a

autoridade, o autor traz o conceito de que a responsabilidade sobre os atos cai somente para quem executa as ordens. Posteriormente, trata sobre a adesão passiva às normas do grupo, que faz com que o indivíduo siga o padrão imposto pelo grupo, fazendo com que se manifeste ódio ou amor coletivo por quem nunca se viu. E por fim, o sétimo passo diz respeito a tolerância passiva à maldade através da indiferença, mesmo não havendo responsabilidade direta pela maldade praticada, determina que pessoas se mantenham inabaláveis.

### **2.3.1 Dar o primeiro pequeno passo sem pensar**

Para Aristóteles (1979) o homem é dividido em duas unidades, a alma e o corpo, o que caracteriza a alma do indivíduo é a sua capacidade de pensar, racionalizar, filosofar sobre as suas escolhas e ações. O filósofo delibera que a alma se forma pela união de duas partes, ou seja, uma se define a partir da moral, da racionalidade humana, a outra parte tem por objetivo a destruição dessa moral. Segundo Aristóteles na alma do indivíduo encontram-se as suas virtudes, e elas são as forças motrizes para suas ações, sendo necessário para o líder saber distinguir entre ações voluntárias e involuntárias. São voluntárias as ações que não se prendem a moral, sendo praticadas de forma consciente e racional, enquanto as ações involuntárias encontram-se em situações externas à liderança. Que por sua vez, são escolhas tomadas sob o aspecto da ignorância, onde o líder ao agir por impulso não escolheria para si próprio as ações tomadas nessas situações.

Todas as emoções são impulsos para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos, a raiz da palavra emoção é do latim *movere* - “mover” - acrescida do prefixo “e-”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato (GOLEMAN 2011). Para o líder ter a capacidade de controlar suas emoções e impulsos, é a base da força de vontade e do seu caráter, sem a noção do que liderados necessitam, esse envolvimento interpessoal se torna impossível.

### 2.3.2 A desumanização do outro

*“Por escolher o que é bom ou mau somos homens de um determinado caráter, mas não o somos por sustentar esta ou aquela opinião”*

*Aristóteles*

Em 1948, foi criada a Declaração Universal dos Direitos Humanos e nela consta as noções de respeito à dignidade e equidade entre os Homens. Afirmando assim que a humanização gira em torno da ideia de dignidade, valorização e respeito à vida do Homem (ONU, 1948). Segundo Ferreira (1986), o termo humanizar significa: tornar humano, dar condição humana. Para Betts (2003) humanizar é garantir à palavra a sua dignidade, de modo que as palavras que os liderados expressam sejam reconhecidas pelo líder. Segundo Matsuda (2007) desumanizar é um conjunto de atitudes que não levam em consideração o respeito e o bem-estar de si e do outro.

Para Arendt (2005) a desumanização do outro consiste em tratar um indivíduo que não se tem conhecimento como se esse fosse algo que não é. A sociedade, quando organizada em grandes grupos, se apoia em quatro atitudes para justificar suas ações desumanas em relação a outrem, sendo elas, a indiferença, neutralidade, apatia e hostilidade. Para Hannah Arendt, o indivíduo possui a capacidade de pensar, de filosofar sobre suas ações e assim de se colocar no lugar do outro. A autora afirma (2005, p.96) que aqueles que não possuem essa capacidade se tornam um “dente de engrenagem”, ou seja, um indivíduo que apenas cumpri e reproduz funções dentro da organização em que está inserido sem qualquer avaliação moral sobre as ações tomadas por ele provocando a desumanização do outro.

A desumanização para Zimbardo (2012), é um estado onde o indivíduo não vê o próximo como um igual, como humano, podendo haver a percepção de inferioridade para com o indivíduo a sua frente, como se fosse merecedor de punição.

Zimbardo (2012, p.24) então explica que,

A maioria de nós se esconde por trás de inclinações egocêntricas que provocam ilusões de que somos especiais. Esse escudo autoprotetor nos permite pensar que todos nós estaríamos acima da média em um teste de integridade.

Para Rego e Cunha (2012) os líderes quando assumem atitudes desumanas destroem a confiança e lealdade dos seus seguidores, fazendo com que haja um clima

de medo entre os colaboradores prejudicando a dedicação, a criatividade e iniciativa entre as equipes de trabalho.

### **2.3.3 A desumanização de si próprio**

Humanizar é respeitar a natureza do ser humano garantindo a singularidade do indivíduo (SIMÕES; CONCEIÇÃO, 2005). Hannah Arendt (2004) discursa sobre a desumanização de si próprio, quando conceitua a “superação da piedade animal”, partindo do pressuposto de que essa “piedade” faça parte de todos de todos seres humanos. Arendt explica que, quando o indivíduo rompe a barreira da sua consciência e da sua moral, ele passa a agir com indiferença total perante a sociedade e outros indivíduos. Esses conceitos podem ser aplicados nas organizações onde os líderes que desumanizaram a si justificam seus atos afirmando estarem cumprindo ordens de superiores.

### **2.3.4 A difusão da responsabilidade pessoal**

*“O indivíduo, imerso na massa, perderia sua identidade, sendo tragado pela consequência coletiva de um ser que o transcende e o domina. [...] A multidão, ao se rebelar contra seu destino, isto é, sua subalternidade, desequilibraria um estado de harmonia secular”*

*Francisco Ortega*

Reicher (2000) afirma que os indivíduos quando imersos em uma multidão são induzidos pelo anonimato que a grande massa favorece, fazendo com que sigam as atitudes predominantes da multidão perdendo o sentido de responsabilidade pessoal. Segundo Reicher o anonimato distancia a capacidade de pensar individualmente, enfraquecendo alguns controles morais, como a culpa, e reduzindo a sua preocupação com a avaliação social.

De acordo com Arendt (2004), quando os indivíduos agem de forma coletiva, todos passam a ser apontados como culpados, e na verdade ninguém de fato é o real culpado pelas ações realizadas pelo coletivo. Segundo a autora, a culpa é estabelecida pela responsabilidade moral, e se refere diretamente a um ato individual, não a intenções realizadas em grupo. Para Waterman (1981) a responsabilidade pessoal depende primeiro resultado do contexto sociocultural em que o indivíduo está



inserido. Segundo a responsabilidade pessoal é o compromisso que o indivíduo assume consigo, mesmo que possa existir influência de normas sociais ou institucionais. Ainda segundo o autor o indivíduo age conforme aquilo que determina como seus valores, fazendo com que a responsabilidade pessoal seja uma questão moral, que implica em um compromisso com os direitos humanos.

Para Zimbardo (1970) quando o indivíduo desindividualiza-se, ele se torna parte da multidão e sua responsabilidade individual fica difusa entre os demais membros da grande massa. O processo de desindividualização leva o indivíduo a perda de sua responsabilidade pessoal, deixando-o com a visão reduzida das consequências das suas ações, enfraquecendo os mecanismos de controle moral levando o indivíduo a ter mais propensão a desinibição e impulsividade.

### **2.3.5 A obediência cega à autoridade**

Milgram (1974), a fim de compreender a capacidade do indivíduo em cometer o mal quando exposto a determinadas situações, afirma em seu experimento que a obediência cega à autoridade faz com que o indivíduo passe a se ver apenas como um instrumento que executa as ordens de uma autoridade. E que, ao se ver assim, consequentemente deixa de se considerar responsável por suas próprias ações. O autor mostra que o indivíduo ao cometer uma má ação, por ordem de uma autoridade, automaticamente passa a acreditar que estava cumprindo o seu dever.

Pessoas comuns, simplesmente fazendo seu trabalho, e sem qualquer animosidade pessoal, podem tornar-se agentes de processos terrivelmente destrutivos. Além disso, mesmo quando os efeitos nocivos de seu trabalho se tornam claros e eles são orientados a continuar ações incompatíveis com seus padrões fundamentais de moralidade, relativamente poucas pessoas têm os recursos necessários para resistir à autoridade" (MILGRAM, 1983, p. 248).

Para Weber (1999), a obediência é a possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria. Para que a obediência gere domínio, é necessário que haja a imposição de um comportamento a terceiros. O autor afirma que no poder institucionalizado as pessoas reconhecem na liderança um indivíduo que possui o poder na organização e considera como um dever obedecer a esse indivíduo. A obediência só se torna possível em uma relação assimétrica de poder, como a

estabelecida em organizações entre líderes e liderados, onde um indivíduo tem a autoridade, e com isso a submissão total dos seus seguidores (AREDNT, 2004).

### **2.3.6 A adesão passiva às normas do grupo**

Aristóteles (1979) ressalta que os indivíduos, induzidos às normas de um grupo, perdem a capacidade de se impor e são submetidos a comportamentos irracionais, apesar de serem homens conscientes com capacidade intelectual para tomar decisões racionais em diferentes situações podendo utilizar de seus princípios morais como imposição ao comportamento coletivo. Para o filósofo, indivíduos racionais deliberam sobre suas ações, já indivíduos irracionais, sem disposição moral, estão passivos às normas coletivas agem por impulso.

Milgram (1971, p. 79) em sua experiência levantou o seguinte questionamento

Que mudanças ocorrem quando o indivíduo que age autonomamente é inserido numa estrutura na qual ele passa a funcionar como um componente do sistema ao invés de agir sozinho?

Segundo ainda Milgram (1983) a obediência as normas do grupo ocorrem dentro de uma estrutura hierárquica na qual o indivíduo sente que o líder tem o direito de orientar o seu comportamento. A obediência passiva as normas do grupo só são possível e potencialmente perigosas quando ocorrem dentro de uma estrutura organizacional que torna as ordens premissas das ações.

Zimbardo (2012) afirma que todos os indivíduos são passíveis de mudanças de caráter se colocados num ambiente propício a isso. Na tentativa de se adaptar ao local ou pelo instinto de sobrevivência alguns indivíduos tendem a concordar com as ações do grupo no qual estão inseridos. Para Weber (2005) o fato de os liderados estarem “obrigados” a obedecer, faz com que o líder centralize o poder em si, visando a obtenção de resultados com atitudes cujo pessoal reflete apenas a submissão do todo à sua vontade. A pessoa em si obedece ao líder de uma forma racional, pois existe um regulamento ou norma abstrata devido à hierarquia organizacional. O autor relata que “Por dominação deve entender-se a probabilidade de encontrar obediência a ordens específicas por parte de um dado grupo de pessoas” (WEBER, 1993, p.43).

### 2.3.7 A tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença

A tolerância passiva à maldade através da indiferença é um fenômeno que tem suas raízes no agir desumano. A indiferença compreende ações que geram humilhação, vergonha, discriminação, entre outras condutas violentas (RICOEUR, 2000).

Segundo Ferrater Mora (2005, P.148)

A indiferença opõe-se à necessidade. Estabelecem-se vários tipos de indiferença: ativa (como a indiferença do homem para sentir e compreender mais uma coisa que outra); passiva (como a indiferença da matéria para receber várias formas); objetiva (ou indiferença do objeto em relação aos atos de vontade); subjetiva (ou indiferença do sujeito para querer ou não um objeto proposto).

Friedrich Nietzsche (1974) afirma a existência de um comportamento humano que cria uma moral da coletividade, isso é, uma moral de rebanho que trata o indivíduo como comum, fazendo com que opte por uma moral que o generalize e propague os ideais comuns de uma sociedade ao invés de individualizar como um ser existente com a capacidade de filosofar. Para o homem fraco é muito mais fácil e cômodo ser submisso a um ideal coletivo do que lutar pela sua moral sozinho, além disso os indivíduos que não possuem atitudes que os elevem às atitudes do coletivo, sentem a necessidade de terem as suas ações feitas em comunidade.

Arendt (2007, p.525) trabalha a submissão do indivíduo para o coletivo como um movimento que renuncia a liberdade,

A submissão da mente à lógica como processo sem fim, no qual o homem se baseia para elaborar os seus pensamentos. Através dessa submissão, ele renuncia à sua liberdade interior, tal como renuncia à liberdade de movimento quando se curva a uma tirania externa.

O Milgram (1983) afirma que, as pessoas se preocupam mais em ter proximidade com quem detém o poder e a autoridade dentro da organização, do que ter consciência sobre a situação social em que está sendo inserida. A presença de um líder que detenha o poder formal aumenta acentuadamente os níveis de obediência de seus liderados, e essa poderosa orientação está diretamente ligada com a insensibilidade da pessoa em relação a situação. Para Zimbardo (2013) a tolerância passiva à maldade através da indiferença só ocorre quando o emissor da determinação ordem tem um cargo nítido na hierarquia da organização e possui o controle do poder formal.

### **3 METODOLOGIA DO PROCESSO DE PESQUISA**

Com base nos objetivos e fundamentação teórica que foram expostos, a seguir, é destacada a metodologia de pesquisa, que busca viabilizar e referendar o trabalho aqui proposto.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Realizou-se primeiro uma pesquisa bibliográfica, visando à coleta de dados em publicações adequadas e direcionadas de autores diversos, teorizando sobre liderança, poder, e reflexo que determinada situação tem sobre os líderes. Quanto a pesquisa bibliográfica, reproduz-se o citado por Cervo e Bervian (1983, p. 55)

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Por tratar-se de uma pesquisa que requer a análise subjetiva realizada a partir da investigação com lideranças do Rio Grande do Sul, entende-se que a melhor abordagem para alcançar os objetivos foi a qualitativa, que tem por objetivo aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, considerando os fatores que influenciam no modo de vida do ser humano. O método qualitativo refere-se à pesquisa que produz dados descritivos, comportamento

observável de indivíduos (MINAYO, 2010). A pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento primário para coleta, análise e compreensão de informações, sendo que ela permite uma análise aprofundada dos conteúdos que emergem na pesquisa (VASCONCELOS, 2002). Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Os sujeitos da pesquisa serão líderes de empresas que, ocupem o cargo de poder na hierarquia da organização.

De acordo com Chizzotti (2005, p.79)

A pesquisa qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se resume a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhe um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

A pesquisa foi de natureza exploratória, sendo aplicada em uma amostra composta por lideranças que possuam o poder formal dentro das organizações do Rio Grande do Sul, acerca entrevistar os líderes, e através desta captar informações relevantes a respeito da influência da situação em seu comportamento.

### **3.2 Coleta de dados**

Para realizar a pesquisa, foram selecionadas empresas do Rio Grande do Sul onde houve a possibilidade de entrevistar lideranças que possuam poder formal dentro da organização. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), que segundo Vergara (2005) a entrevista semiestruturada é como uma entrevista por pauta, na qual o entrevistador define vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Esse tipo de abordagem tem maior profundidade e permite uma quantificação por categorias de análise. Havendo a possibilidade de gravar a entrevista, caso o entrevistado permita, ou anotá-la para posteriormente transcrevê-la. Desta forma as entrevistas foram feitas de forma individual para a identificar como as situações em que os líderes estão inseridos poder comprometer o seu comportamento. Para Gil (1999) define-se entrevista como uma técnica em que o

investigador se apresenta pessoalmente ao entrevistado e lhe formula perguntas relativas ao tema da pesquisa.

### 3.3 Análise de dados

No presente capítulo são apresentados os resultados decorrentes das entrevistas, e igualmente descritos os principais resultados, assim como das análises exploratórias realizadas. As entrevistas foram realizadas a partir do segundo semestre de 2018, as mesmas foram aplicadas com os líderes de nível tático, estratégico e operacional.

Os quadros apresentados têm os segmentos associados aos códigos, a área, início e fim se referem ao parágrafo de cada entrevista onde foram localizados, na fala dos sujeitos da pesquisa, semelhança com a teoria estudada. Foram atribuídas cores individuais aos códigos e documentos, isso além de ajudar na organização visual dos dados, também possibilita o uso das mesmas cores no gráfico 1.

Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos sujeitos entrevistados e nas dependências das empresas (QUADRO 1). Posteriormente houve transcrições das gravações, no entanto, houveram várias conversas informais após a realização das entrevistas que não foram gravadas. À medida que os resultados vão sendo apresentados, são discutidos de um ponto de vista teórico e empírico. Assim, primeiramente, houve a leitura do material resultante das entrevistas, tendo como parâmetro as indagações iniciais da pesquisa. Após a leitura das entrevistas, foram identificados nos discursos os temas relevantes.

Quadro 1- Sujeitos da pesquisa e tempo de gravações das entrevistas.

Sujeitos da Pesquisa	Data da entrevista	Local da entrevista	Tempo de gravação
Líder 1	24/09/18	Estrela/RS	01:07:00
Líder 2	29/09/18	Porto Alegre/RS	01:30:00
Líder 3	29/09/18	Porto Alegre/RS	00:53:43
Líder 4	11/10/18	Estrela/RS	00:37:52
Líder 5	12/10/18	Lajeado/RS	00:46:52
Líder 6	16/10/18	Estrela/RS	00:41:41
Líder 7	16/09/18	Lajeado/RS	00:23:02
Líder 8	17/10/18	Estrela/RS	00:37:35

(Conclusão)

Líder 9	17/10/18	Teutônia/RS	00:50:31
Líder 10	18/10/18	Estrela/RS	00:25:11
Líder 11	18/10/18	Estrela/RS	00:47:43
Líder 12	19/10/18	Lajeado/RS	00:57:18
Líder 13	19/10/18	Canela/RS	01:26:15

Fonte: Pesquisa da autora (2018)

### 3.3.1 Análise dos resultados

Todos os autores afirmam em consenso que liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência segundo os autores analisados pode vir do poder formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização ou podem surgir devido as capacidades e personalidade pessoal. Segundo a teoria de Neves que, considera os valores e crenças, como um exercício de influência na liderança corrobora para com o discurso do líder 1, o qual afirma que:

*[...] líder acaba sendo um líder pelas atitudes, atitudes, veja bem, não é somente experiências, não é só qualidade de trabalho, é tudo além disso. Isto é, a pessoa que tu és, e como tu lida com as coisas então isso vem da personalidade, de como tu influencia as pessoas e isso se junta com tudo que tu aprendeste, podendo assim ser um líder aonde quer que tu trabalhes [...].*

Todos os líderes (QUADRO 2), afirmaram em determinado momento de suas entrevistas que a liderança é conquistada. A aceitação do líder frente à sua equipe é conquistada pelo exemplo e não pelo discurso autoritário; e quando a autoridade é conquistada pela posição hierárquica, ela se torna menos efetiva. A liderança, na opinião dos quatro líderes, deve ser natural, conquistada pela sua personalidade, conhecimento técnico, transparência e respeito pelos colaboradores. O quadro 2 mostra que, entre todos os líderes entrevistados há em suas falas a aproximação com as teorias estudadas a respeito de liderança nessa pesquisa.

Quadro 2 - cobertura liderança.

Cor	Sujeito da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 1	Liderança	2	2	383	1,62
●	Entrevista líder 1	Liderança	2	2	329	1,39
●	Entrevista líder 1	Liderança	10	10	204	0,86
●	Entrevista líder 10	Liderança	70	70	41	0,17

## (Conclusão)

●	Entrevista líder 2	Liderança	82	82	212	0,89
●	Entrevista líder 3	Liderança	2	2	93	0,74
●	Entrevista líder 4	Liderança	81	82	319	2,54
●	Entrevista líder 5	Liderança	1	1	319	1,40
●	Entrevista líder 6	Liderança	43	43	496	2,18
●	Entrevista líder 7	Liderança	2	2	182	0,44
●	Entrevista líder 8	Liderança	2	2	337	0,81
●	Entrevista líder 9	Liderança	2	2	365	4,14
●	Entrevista líder 11	Liderança	2	2	368	1,53
●	Entrevista líder 12	Liderança	117	117	269	1,12
●	Entrevista líder 13	Liderança	74	74	462	2,58

Fonte: Pesquisa da autora (2018)

Dos dados da investigação destaca-se que as relações de poder, segundo os sujeitos da amostra, apontam para a aproximação com as teorias de Robbins e Nietzsche, que afirmam que o poder é a capacidade de um indivíduo influenciar outra pessoa em determinada situação conforme sua própria vontade; em todas as entrevistas o poder é tratado como influência como podemos ver com o trecho a seguir da entrevista com o Líder 2:

*[...] Poder é a capacidade que temos de influência e como eu disse antes, pode ser para o bom ou para o ruim. Quando a pessoa se sente com poder, eu vejo isso assim, um pouco perigoso sabe porque a pessoa pode achar que pode fazer o que quer porque têm um poder, pode achar que todos devem obedecer sem que haja nenhuma discussão. Mas por outro lado, também pensando assim, se a pessoa souber ou tiver habilidade para usar do poder que ela tem, pode tirar vantagem ter bons ganhos com isso, quando sabemos influenciar os subordinados há ganho nas relações de trabalho como pessoa, como desenvolvimento e como profissional. Mas também acho que fundamentalmente o poder traz consigo um autoritarismo que pode nos levar a centralizar esse poder.*

Retomando para a teoria, percebe-se que o discurso acima corrobora com a visão de Arendt sobre o poder e autoridade, afirmando que o poder é um mecanismo que controle utilizado por indivíduos para fazer outrem obedecer. Assim como Milgram mostra que há homens que no cotidiano são responsáveis e decentes, mas acabam por ser seduzidos pelas armadilhas da autoridade, pelo controle das suas percepções. O quadro 3 mostra que, entre todos os líderes entrevistados apenas o Líder 8, 10 e



13 não há em suas falas a aproximação com as teorias estudadas a respeito de poder e autoridade nessa pesquisa.

Quadro 3 – cobertura poder e autoridade.

Cor	Sujeitos da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
•	Entrevista líder 1	Poder e autoridade	6	6	48	0,20
•	Entrevista líder 1	Poder e autoridade	30	30	303	1,28
•	Entrevista líder 2	Poder e autoridade	6	6	96	0,76
•	Entrevista líder 3	Poder e autoridade	4	4	217	3,44
•	Entrevista líder 4	Poder e autoridade	5	5	684	3,00
•	Entrevista líder 5	Poder e autoridade	6	6	575	1,43
•	Entrevista líder 5	Poder e autoridade	6	6	241	0,60
•	Entrevista líder 5	Poder e autoridade	8	8	334	0,83
•	Entrevista líder 6	Poder e autoridade	2	2	386	0,93
•	Entrevista líder 6	Poder e autoridade	2	2	302	0,73
•	Entrevista líder 6	Poder e autoridade	2	2	156	0,38
•	Entrevista líder 6	Poder e autoridade	2	2	376	0,91
•	Entrevista líder 7	Poder e autoridade	5	5	266	3,01
•	Entrevista líder 11	Poder e autoridade	67	67	263	1,09
•	Entrevista líder 9	Poder e autoridade	9	9	165	0,98
•	Entrevista líder 12	Poder e autoridade	12	12	610	3,41

Fonte: Pesquisa da autora (2018)

Outra revelação obtida nas entrevistas é que os líderes lidam com muitas pressões, pressões dos líderes com eles mesmos, para que não haja falhas de processos, de postura ou então em suas decisões; onde podemos identificar com facilidade aspectos de desumanização de si. Como não é uma pressão de caráter punitivo, mas sim um distanciamento do caráter humano, e consecutivamente um distanciamento de seus liderados por medo de mostrar suas fraquezas e possíveis erros; os líderes envolvidos em situações estressantes e com altas expectativas nos resultados, demonstraram uma tendência a perder sua individualidade, perdendo então o senso de responsabilidade, consciência, identidade pessoal conforme retratado na fala dos líderes 5, 8 e 12 respectivamente:

*[...]o Líder tem que assumir junto ou sozinho os erros perante os outros grupos e superiores.*

*[...]Eu não posso expor nenhuma fraqueza digamos assim, porque você vincula isso as pessoas, então tem que cuidar com o que tu falas e daí tu não fala tanto e não falar tanto, não te aproxima das pessoas, o que nos sobrecarga de trabalho e com isso acabamos acumulando, parece que precisamos estar em todos os lugares e com todas as pessoas ao mesmo*

*tempo, todas as reuniões da empresa relacionados ao tema que se trabalha te chamam porque é a gente que acaba tomando decisões importantes e decisivas na empresa [...].*

*[...]Tu está sozinho. Quando preciso tomar as decisões, quando aperta a coisa, eles olham para ti, mas ninguém está ao seu lado. É uma pressão muito grande no trabalho acaba sufocando, a gente fica muito tenso né e eu convivo com pressão toda de manhã até à noite a pressão pressão pressão pressão de cliente, funcionário, de retorno de dinheiro de faltando, tem horas que a gente nem sabe mais aonde começa o profissional e o individual pois toda essa pressão levamos para casa também, aos poucos vamos nos perdendo[...].*

A desumanização de si pode afastar o líder do grupo que comanda, e pode gerar a ele um excesso de autoridade, o que dito como um perigoso por Zimbardo (1970) em seus 7 passos. Esse comportamento não influencia apenas na reação de seus liderados, mas também no afastamento de sua realidade.

Conforme apresentado no quadro 4, existe concordância entre o discurso de oito, dos treze líderes entrevistados, com as teorias estudadas a respeito da desumanização de si por Hannah Arendt (2004) que afirma que, a superação da “piedade animal” interfere na ação do indivíduo, pressupondo que essa piedade faz parte de todos os seres humanos; quando um líder desumaniza a si, ele perde a piedade própria e passam apenas a cumprir ordens, agindo com indiferença por medo de errar.

Quadro 4 - cobertura desumanização de si.

Cor	Sujeito da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 1	Desumanização de si	30	30	298	1,26
●	Entrevista líder 1	Desumanização de si	30	30	81	0,34
●	Entrevista líder 1	Desumanização de si	38	38	141	0,59
●	Entrevista líder 1	Desumanização de si	62	62	171	0,72
●	Entrevista líder 2	Desumanização de si	4	4	291	2,32
●	Entrevista líder 6	Desumanização de si	2	2	334	0,81
●	Entrevista líder 6	Desumanização de si	3	3	368	0,89
●	Entrevista líder 7	Desumanização de si	3	3	303	3,43
●	Entrevista líder 7	Desumanização de si	40	40	140	1,59
●	Entrevista líder 11	Desumanização de si	86	86	709	2,95
●	Entrevista líder 9	Desumanização de si	28	28	106	0,63
●	Entrevista líder 9	Desumanização de si	80	80	114	0,68
●	Entrevista líder 9	Desumanização de si	80	80	249	1,48
●	Entrevista líder 12	Desumanização de si	40	40	76	0,43
●	Entrevista líder 12	Desumanização de si	59	59	54	0,30
●	Entrevista líder 8	Desumanização de si	104	104	190	3,38

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

Conforme o entendimento de Simões e Conceição (2005), humanizar é respeitar a natureza do ser humano, garantindo assim a singularidade, que distingue um homem de outros, é o que o torna único na ontogênese humana. Verificamos durante a pesquisa, a respeito da desumanização do outro que, os liderados sofrem uma série restrições, por exemplo, quando ganham um uniforme perdem aos poucos suas individualidades e personalidade, assumindo assim, uma nova identidade, “o funcionário do setor tal”. Conforme sugere o autor, na medida em que há a reafirmação de uma relação constante de hierarquia, a desumanização do outro é aplicada diariamente com a neutralização dos liderados e o distanciamento nessas relações de poder. Este aspecto é confirmado na presente pesquisa quando, os líderes questionados a respeito da utilização de uniformes pela parte dos funcionários, responderam: *“Ele vai ser chamado em particular, porque ele não pode fazer isso, ele não pode sair do bolo, se há um padrão ele tem que ser seguido por todos igualmente em seus níveis”*.

O quadro 5 mostra que nas entrevistas realizadas há traços de desumanização do outro presente em 76% líderes, e essa desumanização ocorre graças a múltiplos fatores, como a assimetria de poder entre os líderes e os liderados, a homogeneização dos liderados aos olhos dos líderes. Tudo isso fez com que as lideranças reafirmem os conceitos de Hannah Arendt (2005), ou seja, passam a ver seus colaboradores como “dentes de engrenagem”, como indivíduos que apenas cumprem e reproduzem funções dentro da organização ao invés de vê-los como pessoas com as quais poderiam ter empatia.

Quadro 5 – cobertura de desumanização do outro.

Cor	Nome do documento	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 11	Desumanização do outro	82	82	76	0,32
●	Entrevista líder 12	Desumanização do outro	59	59	272	1,52
●	Entrevista líder 7	Desumanização do outro	10	10	206	2,33
●	Entrevista líder 6	Desumanização do outro	3	3	137	0,33
●	Entrevista líder 2	Desumanização do outro	16	16	120	0,95
●	Entrevista líder 5	Desumanização do outro	24	24	674	1,68
●	Entrevista líder 6	Desumanização do outro	18	18	772	1,92
●	Entrevista líder 8	Desumanização do outro	104	104	190	3,38
●	Entrevista líder 9	Desumanização do outro	93	93	164	0,68
●	Entrevista líder 11	Desumanização do outro	86	86	709	2,95
●	Entrevista líder 1	Desumanização do outro	52	52	128	0,54

(Conclusão)

●	Entrevista líder 10	Desumanização do outro	70	70	407	1,69
---	---------------------	------------------------	----	----	-----	------

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

De acordo com a teoria estudada de Reicher (2000) e Arendt (2005) os indivíduos agem de forma coletiva e imersos em uma multidão são induzidos ao anonimato perdendo o sentido de responsabilidade pessoal; quando a culpa é passada para grupo e não para o indivíduo, há o distanciamento da capacidade de pensar individualmente, quando o líder dilui a culpa ele enfraquece os controles morais. Segundo Zimbardo (1970) quando o líder desindividualiza o grupo, ele perde a responsabilidade pessoal, tornando a visão reduzida das consequências das ações de cada colaborador.

O quadro 6 apresenta que oito dos líderes entrevistados, em algum momento da entrevista demonstraram a difusão da responsabilidade pessoal em suas atitudes com seus liderados, dentre esses oito líderes, há o destaque para a fala do líder 5 que afirma: “Tu estás dentro de um barco remando não adianta a correnteza está te levando, não adianta só um remar certo, tenho que distribuir o peso para todo mundo entendeu?!” Das lideranças entrevistadas 61% assumem que em seu dia-a-dia diluem a responsabilidade entre seus colaboradores e não procuram responsabilizar os indivíduos que por algum motivo tenham cometido algum erro e sim o grande grupo. Quadro 6 – cobertura difusão da responsabilidade pessoal.

Cor	Sujeito da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 5	difusão da responsabilidade pessoal	18	18	324	0,81
●	Entrevista líder 1	difusão da responsabilidade pessoal	36	36	117	0,49
●	Entrevista líder 5	difusão da responsabilidade pessoal	22	22	79	0,20
●	Entrevista líder 5	difusão da responsabilidade pessoal	22	22	144	0,36
●	Entrevista líder 2	difusão da responsabilidade pessoal	36	36	170	1,35
●	Entrevista líder 5	difusão da responsabilidade pessoal	22	22	71	0,18
●	Entrevista líder 4	difusão da responsabilidade pessoal	25	25	376	1,65
●	Entrevista líder 11	difusão da responsabilidade pessoal	77	77	226	0,94
●	Entrevista líder 1	difusão da responsabilidade pessoal	40	40	113	0,48
●	Entrevista líder 12	difusão da responsabilidade pessoal	38	38	397	2,22
●	Entrevista líder 9	difusão da responsabilidade pessoal	42	42	150	0,89
●	Entrevista líder 6	difusão da responsabilidade pessoal	3	3	352	0,85

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

Ambientes altamente competitivos, repletos de cobranças por resultados ou mudanças constantes expõem indivíduos, líderes e liderados, a pressões para as

quais não estão preparados. Milgram em sua teoria afirma aqui a obediência cega à autoridade tem várias causas, sendo elas, o apego às tradições, a programação total da vida coletiva, a mistificação do poder; 76% das lideranças que participaram deste estudo, em cenários como o citado acima, tem suas experiências e atitudes dos líderes mais suscetíveis à degeneração. Em suas instituições, as situações reformulam os sistemas e padronizam contextos comportamentais que influenciam as ações dos líderes detém o poder como podemos ver no trecho da entrevista realizada com a liderança de número 9:

*[...]Sempre quando tem uma formalização de um cargo, de uma estrutura organizacional dentro do teu setor, tu avisas, "olha e esse é o gerente esse aqui é o analista ou assistente né todas as hierarquias estão claras, então fica mais fácil para o líder exercer seu papel, exercer seu poder e para as pessoas entenderem. As pessoas não pensam igual então o que que acontece aqui algumas às vezes eu preciso tomar atitude pela empresa e elas vão ter que "obedecer" porque é o meu papel.*

Quadro 7 – cobertura obediência cega à autoridade.

Cor	Sujeito da entrevista	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 1	A obediência cega à autoridade	32	32	182	0,77
●	Entrevista líder 2	A obediência cega à autoridade	53	53	81	0,64
●	Entrevista líder 2	A obediência cega à autoridade	73	73	162	1,29
●	Entrevista líder 2	A obediência cega à autoridade	75	75	117	0,93
●	Entrevista líder 3	A obediência cega à autoridade	25	25	105	1,67
●	Entrevista líder 3	A obediência cega à autoridade	27	27	356	5,65
●	Entrevista líder 5	A obediência cega à autoridade	18	18	601	1,49
●	Entrevista líder 5	A obediência cega à autoridade	24	24	230	0,57
●	Entrevista líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	358	0,87
●	Entrevista líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	156	0,38
●	Entrevista líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	326	0,79
●	Entrevista líder 7	A obediência cega à autoridade	3	3	385	0,93
●	Entrevista líder 8	A obediência cega à autoridade	32	32	128	1,45
●	Entrevista líder 11	A obediência cega à autoridade	72	72	152	0,63
●	Entrevista líder 11	A obediência cega à autoridade	103	103	200	0,83
●	Entrevista líder 9	A obediência cega à autoridade	35	35	381	2,27
●	Entrevista líder 9	A obediência cega à autoridade	44	44	142	0,85
●	Entrevista líder 9 -	A obediência cega à autoridade	84	84	341	2,03
●	Entrevista líder 12	A obediência cega à autoridade	43	43	271	1,52

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

Mesmo as organizações, enquanto entidades sociais com funcionamento e ambiente próprios, impondo uma lógica particular aos seus colaboradores, líderes e liderados, orientando os seus comportamentos, decisões e relacionamento; não foi

possível encontrar, em nenhuma das entrevistas realizadas, características que levassem a entrevistadora reconhecer que houvesse algum traço por parte das lideranças à adesão passiva as normas do grupo, todavia, há uma tendência dos líderes entrarem em acordo com a empresa/colaboradores na hora de tomar decisões que alterem o funcionamento da mesma.

Neste estudo, há a possibilidade de se ter verificado que 30% dos líderes entrevistados demonstraram inatividade ou indiferença frente a comportamentos de seus liderados, houve um comodismo em suas respostas, os líderes afirmaram que, costumam deixar que seus colaboradores resolvam os problemas, de relacionamento dentro da empresa, sozinhos. Optam pela moral da coletividade, tratando o indivíduo como comum e com isso se deixando levar por uma moral de generalize e propaguem os ideais do grande grupo; agindo somente em casos de extrema relevância.

Podemos verificar na fala do líder 6 a seguir, *“no momento eu deixo eles resolverem seus problemas entre si e depois se houver muita necessidade eu faço uma conversa para saber como é que foi resolvido, se está encerrado o assunto; já cansei de brigar em alojamentos”*. Assim como fica claro na fala do líder 11 a tolerância passiva e inatividade perante os problemas *“No primeiro momento eu deixo passar um período, um dia, dois dias, aí eu vejo o que acontece; mas enquanto isso vamos assim, deixando acontecer as coisas, deixando esfriar bem aí deu; não esquento a minha cabeça, não dá para dar bola, não vou ver a fundo, o que quer deixa a coisa rolar e não acontece nada”*. Podemos ver em ambas falas que a tolerância passiva e inatividade através da indiferença levar o líder a um fenômeno de agir desumano, que podem gerar humilhações, vergonha e até condutas violentas entre seus liderados.

Quadro 8- cobertura tolerância passiva à maldade.

Cor	Sujeito da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Entrevista líder 1	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	66	66	104	0,44
●	Entrevista líder 5	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	18	18	837	2,08
●	Entrevista líder 5	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	18	18	387	0,96
●	Entrevista líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	92	0,22

(Conclusão)

•	Entrevista líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	43	0,10
•	Entrevista líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	229	0,55
•	Entrevista líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	313	0,76
•	Entrevista líder 11	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	63	63	178	0,74
•	Entrevista líder 11	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	90	90	95	0,39

Fonte: Pesquisa da autora (2018).

Neste estudo não foi possível encontrar, em nenhuma das entrevistas, algum traço de adesão passiva por parte das lideranças, porém em conversas informais verificou-se a tendência dos líderes entrarem em acordo com a empresa e colaboradores. Assim como houve traços que indicaram que as lideranças durante estas conversas corroboraram com dar o pequeno passo sem pensar.

Abaixo podemos verificar a presença de cada código identificado durante as entrevistas e o quanto ele representa. As lideranças deixaram claro que precisam aprender primeiro a evitar e identificar as características da situação que os levam a tomar atitudes que as façam utilizar do poder de forma errônea, em todas as entrevistas houve uma resistência ao falar sobre o poder, e da forma como ele pode levar as lideranças a modificarem seu comportarmos de maneira irreconhecível ou desumana.

Gráfico 1- Segmentos codificados de todos os documentos



Fonte: Pesquisa da autora (2018).

As decisões, por vezes assertivas por outras nem tanto seriam, em grande parte, produtos das circunstâncias em que o líder utiliza do poder, mais do que de determinada personalidade ou de valores adquiridos em sua vida profissional. No fundo, praticamente qualquer liderança pode ter uma atitude “malvada”, mas ao mesmo tempo qualquer liderança também pode realizar um ato empático. Podemos então entender como os líderes, não apenas são capazes de reconhecer e julgar, mas também justificar ou rejeitar as ações “malignas” em seus atos e nas ações de seus liderados. A pesquisa nos trouxe uma verdade incontestável, muitas vezes o líder não é o responsável direto pela maldade, pela má utilização do poder, mas permite, inabalável, que ela seja praticada diariamente em diferentes situações.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fechamento deste estudo é uma linha sensível, tendo em vista que o comportamento humano pode ser influenciado por situações externas e internas, porém, a influência de variáveis situacionais sociais nos traz resultados que jamais havíamos pensado antes. Situações em que há excesso de poder e momentos em que as circunstâncias externas sobrecarregam as lideranças, podem alterar o comportamento dos indivíduos e sua tomada de decisão.

A partir das entrevistas feitas, as lideranças nos mostraram que a relação entre as situações e o poder, involuntariamente, incluem certas quotas de incerteza e isso é algo que, por certas vezes, as lideranças aparentemente tem dificuldades em administrar. O lado mais subjetivo e emocional dos líderes cai na armadilha da desumanização de si, mas é também possivelmente a única maneira de se conectar emocionalmente com os outros. Tornando assim líderes mais sociais e empáticos, o que indica que os mesmos ajam além da razão ao decidir quais regras são aplicáveis a cada situação, de que maneira elas devem ser interpretadas. O estudo mostrou que, quando as lideranças renunciam à possibilidade de questionar os mandatos, podem se tornar “ditadores” com a utilização do poder ou até mesmo “escravos voluntários” devido à obediência cega à autoridade das organizações em que estão inseridos.

Em suma, tudo foi baseado no subjetivo, o que torna difícil de descrição do mesmo, sendo assim, mesmo recorrendo a inúmeros autores que desenvolveram abordagens sobre o tema, a interpretação dada neste estudo recebe a influência do julgamento subjetivo da pesquisadora mas considera-se que os objetivos propostos para essa pesquisa foram alcançados, pois situações as afetam comportamento de lideranças, sua tomada de decisão e a utilização do poder formal nos detalhes que, por vezes, passam despercebidos fazendo com que os líderes escolham medidas de despersonalização de si e de seus colaboradores.

Este estudo foi uma pequena demonstração de como as situações podem afetar, por vezes, nos detalhes à tomada de decisão dos líderes e a utilização do poder. A pesquisa foi limitada devida à pequena quantidade de líderes entrevistados, o qual não permite a generalização dos resultados. Como sugestões para uma próxima pesquisa a partir desta seria, a imersão conjunta com as lideranças, criando um grupo de controle e grupo de comparação. E outro viés para continuidade do estudo feito seria a análise da visão do liderado perante ao seu líder e a comparação de ambos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ARENDT, H. **Responsabilidade e julgamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- APPIAH, K. A. **O código de honra: como ocorrem as revoluções morais**. Trad. Denise Batman. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- ARISTÓTELES. **Segundos Analíticos**, livro I. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, col. Clássicos da Filosofia: Cadernos de Tradução n.7, 2004.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: FreePress, 1985.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009
- BARRACHO, C. J. B. da S. **Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados**. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, set. 2007
- BENNIS, W. G., BENNE, Kenneth. D.; CHIN, Robert. **The planning of change**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- BENNIS, W. G. **Organization Development: its nature, origins and prospects**. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994
- BETTS J. **Considerações sobre o que é o humano e o que é humanizar**. 2003. Disponível em< <http://www.portalhumaniza.org.br/ph/texto.asp?id=37>> acesso em 28 out. 2018.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997, 306 p.
- BOWDITCH, JAMES L.; BUONO, ANTHONY F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.
- CHOPRA, D. **A alma da Liderança**. Revista HSM Management, n.33, 2002
- CROZIER, M. **Le Phénomène Bureaucratique**. Paris: Seuil, 1970.

\_\_\_\_\_. FRIEDBERG, E. **L'acteur et le systeme**. Paris: Seuil, 1977.

\_\_\_\_\_. **O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

\_\_\_\_\_. **A Empresa à Escuta**. São Paulo: Piaget, 1989.

\_\_\_\_\_. et al. **The stability of hillslopes. Landforms of New Zealand**, v. 2, p. 63-90, 1992.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción coletiva**. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

CHOPRA, D. **A alma da Liderança**. Revista HSM Management, n.33, 2002

DELEUZE, G. **Foucault**. Trad. de Pedro Elói Duarte, Lisboa, Editora Edições 70, 2005.

\_\_\_\_\_. **Conversações**. São Paulo: Ed. 34, 2008

FARIA, J. H.. **Economia Política do Poder: uma crítica da Teoria Geral da Administração**. Volume 2. Curitiba: Juruá, 2004.

FERRATER MORA, J. "Heráclito". In: **Dicionário de filosofia**. Tomo II. 2ª edição. São Paulo: Loyola, 2005

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill: Nova Iorque, 1967.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Leadership and effective management**. Glenview: Scott-Foresman, 1974.

FIGUEIREDO, L. C. e COELHO JR, Nelson. **Ética e técnica em psicanálise**. São Paulo, Escuta, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FOUCAULT, M. **O sujeito e o poder**. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1995.

\_\_\_\_\_. **O Poder e a Norma**. In: KATZ, Chaim Samuel (Org). **Psicanálise Poder e Desejo**. IBRAPSI, 1979.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 2011

GOUVEIA, V. V. & ALVES, S. M. Tipos de comportamento e proximidade ator-observador: suas influências na atribuição de responsabilidade social. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v 6. 1993.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004. 321 p.

HOLLANDER, E. P. **Leadership and social exchange processes**. In: GERGEN,

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLERMAN, B. **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**. Harvard Business School Press: Cambridge, 2004.

KRUMM, D. J. **Psicologia do Trabalho: Uma Introdução à Psicologia do Trabalho Organizacional**. Rio de Janeiro. Ltc, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MAQUIAVEL, N. **A arte da guerra**. Tradução de MF. São Paulo: Martins Fontes, 2006

MELLO, F. A. de F. **Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

MILGRAM, S. Behavioral study of obedience. **Journal of abnormal and Social Psychology**. V. 6, p. 245-254 9, 1963.

\_\_\_\_\_. Obedience to authority. New York: Haper and Row, 1974.

MINAYO, M.C.S.; **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. Rio de Janeiro/São Paulo: ABRASCO/HUCITEC, 2007

MONTSERRAT, X. **Como motivar – Dinâmicas para o sucesso**. Porto: Edições, 2004.

NETO, S. P. de S.; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

NEVES, J. **O processo de liderança**. In: CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 377-403, 2001.

NUNES, P. **Autoridade**. Disponível em <  
http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/autoridade.htm>. Acesso em 5, nov. 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2004.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. 1948. Disponível em <[www.who.int/entity/genomic/elsi/en](http://www.who.int/entity/genomic/elsi/en)> Acesso em 5, nov. 2018.

ORTEGA, F. **Hannah Arendt, Foucault e a reinvenção do espaço público. Trans/Form/Ação**. v. 24, São Paulo, 2000. p. 225-236.

REED, L. L.; COHEN, D. V.; COLWELL, S. R. **A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: development, analysis, and implications for research**. Journal of Business Ethics, Springer Netherlands, v. 101, i. 3, p. 415-434, 2011.

REGO, A., & CUNHA, M. P. **A essência da liderança: Mudança ´ resultados ´ integridade**. Lisboa: RH Editora, 2003.

\_\_\_\_\_. **Joining optimism and pessimism in predicting employees' creativity**. 6th European Conference on Positive Psychology. Moscow, Russia, June 26-29, 2012.

RICOEUR, P. **Identidade frágil: respeito pelo outro e identidade cultural**. In: Congresso da Federação Internacional da Acção dos Cristãos para a Abolição da Tortura, 2000.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SANTOS, A. **Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SIMÕES, S.M.F. CONCEIÇÃO, R.M.O. **Parto humanizado: significado para a mulher**. Rev. Enferm. Brasil, v. 4, n.1. p. 36-42, 2005.

SCHERMERHORN, J. R. Jr; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 1998.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. xviii, 430 p. SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 288 p

SYROIT, J. **Liderança organizacional**. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote, 1996.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Alfragide: MacGraw-Hili, 1998.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis: Vozes, 2002.

WATERMAN, A. S. Individualism and interdependence. **American Psychologist**. v. 7. 1981, p 762-773.

WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: COHN, Gabriel. Marx Weber: Sociologia. São Paulo: Editora Ática, 1998.

\_\_\_\_\_. **Três tipos de poder e outros escritos**, Tribuna da História, Lisboa, 2005.

White, D. **O Líder Terrível - Como Se Tornar um Grande Líder**. Editora: Planeta do Brasil 2012

ZIMBARDO, P. **O Efeito Lúcifer**. Rio de Janeiro: Record, 2012

\_\_\_\_\_. **The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse and chaos**. In W. J. Arnold & D. Levine (Orgs.), Nebraska symposium on motivation 1969. Lincoln: University of Nebraska Press, 1970.

## **APÊNDICE (S)**

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista dos pesquisado:**

1. Na sua opinião e experiência como surgem os grandes líderes nas organizações?
2. Quais são as vantagens e desvantagens de ser um líder?
3. O que você entende por poder?
4. Você entende que existe uma relação entre poder e liderança? Se sim, perguntar quais as relações? E de que modo os líderes podem exercer esse poder?
5. Os funcionários solicitam folga para cuidar de interesses pessoais como familiares doentes, por exemplo? Se sim, perguntar: Em quais situações você entende que deva liberar o funcionário e, em quais não?
6. Se o funcionário começa a chegar atrasado, quais as atitudes que são tomadas em relação a isso? Como você procede se o funcionário falta ao serviço?
7. Os funcionários costumam solicitar algum momento para conversar? Se sim, como você age em relação as questões que eles trazem? São pessoais ou só em relação ao trabalho?
8. Já teve que chamar atenção de funcionário para manter o trabalho em dia? Se sim, como fizestes isso? Caso positivo, isso já ocorreu mais de uma vez? Muitas vezes?
9. Quando você recebeu a liderança da equipe formalmente, percebeu alguma mudança de atitude ou influência entre os colaboradores? Se sim, quais mudanças percebestes?
10. Em caso de situações conflituosas nos relacionamentos entre os colaboradores, você como líder toma quais atitudes?
11. Como você consegue a colaboração e o respeito das pessoas de sua equipe?
12. Quando sua equipe comete algum erro, como você age? Perguntar após a resposta, você procurar descobrir quem é o responsável pelo erro? Você considera o erro como erro de todos?
13. Os funcionários costumam faltar sem avisar? Se sim, como você agi diante das faltas?



14. Em sua empresa, há a obrigatoriedade do uso de uniforme? Se sim, se um colaborador se veste de forma diferente como você age? Você acredita que se vestir diferente altera a relação em grupo e também influencia na mudança de comportamento dos demais colaboradores?
15. Conte-me uma situação em que você agiu como um líder e isso fez a diferença para o seu grupo.
16. Quando um colaborador/ ou a equipe demonstra resistência a uma mudança proposta pela empresa, como você age?
17. Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?
18. Quando um colaborador causa mal-estar entre a equipe, como fofocas, como você age?
19. Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?
20. Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Por quê?
21. Existe algum tipo de interesse com os sentimentos e problemas particulares de seus funcionários? Se sim, qual?
22. Você acredita que a sua gestão na empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento?
23. Como você considera a sua relação com os colaboradores? É uma relação próxima ou considera necessária alguma distância para que haja “respeito”? Até ao momento a estratégia adotada tem surtido efeito?
24. Quando um colaborador pensa de modo diferente ou conflitivo da equipe, como você soluciona essas diferenças? Se as diferenças não forem apaziguadas, como você reage a esse conflito? A essa tensão?
25. Como as decisões são tomadas na sua equipe?
26. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?
27. O que é liderança?

## **APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre Esclarecido:**

### **Termo de Consentimento Livre Esclarecido**

Estamos lhe convidando para participar da pesquisa intitulada **As influências situacionais na liderança**, desenvolvida por Jéssica Cristina Horn discente de Graduação em Administração de empresas da Universidade do Vale do Taquari-Univates, sob orientação do Professor Dr. João Carlos Britto.

O projeto tem como objetivo analisar como as diferentes situações do cotidiano podem influenciar o uso do poder das lideranças nas organizações, e com isso identificar como o poder formal pode interferir nas ações dos líderes assim como conhecer a relação entre liderança e influência situacional na tomada de decisão.

Como método de coleta de dados será utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas com líderes. Os encontros com cada entrevistado serão previamente agendados, de acordo com a disponibilidade dos participantes, em locais acordados com os mesmos.

As entrevistas serão gravadas e os relatos serão mantidos em sigilo, servindo apenas para os fins da pesquisa, não se revelando os nomes dos participantes. As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivos, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº 466/12.

A sua participação não oferece risco algum, sendo o único desconforto o tempo que será gasto para participar da entrevista. Caso seja verificado algum constrangimento durante a entrevista, o entrevistado poderá cancelar sua participação.

É-lhe garantido também:

- De receber a resposta de qualquer pergunta, ou esclarecimento a qualquer dúvida à cerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;

- De poder retirar seu consentimento a qualquer momento, deixando de participar do estudo, sem que isso traga qualquer tipo de prejuízo;
- De que você não será identificado quando da divulgação dos resultados e que todas as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa.

Este termo documento deverá ser assinado em duas vias, sendo que uma delas será retirada pelo sujeito da pesquisa e a outra pela pesquisadora. A responsável pela pesquisa é a graduanda Jéssica Cristina Horn Fone: (51) 99829-3813.

Pelo presente termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo minha participação nesta pesquisa, pois fui devidamente informado, de forma clara e detalhada, livre de qualquer constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa, dos instrumentos de coleta de informações que serão utilizados, dos riscos e benefício, conforme já citados neste termo.

Data\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Nome do Participante da pesquisa**

---

**Assinatura do participante da pesquisa**

---

**Assinatura do pesquisador responsável**

### APÊNDICE C – Dimensões de Análise:

Dimensões de análise	Questões inicialmente propostas
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua ideia sobre liderança?</li> <li>• Na sua opinião e experiência, como surgem os grandes líderes nas organizações?</li> <li>• Quais são as vantagens e desvantagens de ser um líder?</li> <li>• Conte-me uma situação em que você agiu como um líder e isso fez a diferença para o seu grupo</li> <li>• O que é liderança?</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que você entende por poder?</li> <li>• Você entende que existe uma relação entre poder e liderança? Se sim, perguntar quais as relações</li> <li>• Quando se recebe o poder formalmente, qual a mudança de atitude e influência que se percebe entre os colaboradores?</li> </ul>
Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários solicitam folga para cuidar de interesses pessoais como familiares doentes, por exemplo? Se sim, perguntar: Em quais situações você entende que deva liberar o funcionário e, em quais não?</li> <li>• Se o funcionário começa a chegar atrasado, quais as atitudes que são tomadas em relação a isso? Como você procede se o funcionário falta ao serviço?</li> <li>• Os funcionários costumam solicitar algum momento para conversar? Se sim, como você age em relação as questões que eles trazem? São pessoais ou só em relação ao trabalho?</li> <li>• Já teve que chamar atenção de funcionário para manter o trabalho em dia? Se sim, como fizestes isso? Caso positivo, isso já ocorreu mais de uma vez? Muitas vezes?</li> </ul>

<p>Dar o primeiro pequeno passo sem pensar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em caso de situações conflituosas nos relacionamentos entre os colaboradores, você como líder toma quais atitudes?</li> <li>• Quando um colaborador/ ou a equipe demonstra resistência a uma mudança proposta pela empresa, como você age?</li> <li>• Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?</li> </ul>
<p>A desumanização do outro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em caso de situações conflituosas nos relacionamentos entre os colaboradores, você como líder toma quais ações?</li> <li>• Como você consegue a colaboração e o respeito das pessoas de sua equipe?</li> <li>• Em sua empresa, há a obrigatoriedade do uso de uniforme? Se sim, se um colaborador se veste de forma diferente como você age? Você acredita que se vestir diferente altera a relação em grupo e também influencia na mudança de comportamento dos demais colaboradores?</li> <li>• Existe algum tipo de interesse com os sentimentos e problemas particulares de seus funcionários? Se sim, qual?</li> <li>• Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?</li> </ul>
<p>A desumanizar de si próprio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você consegue a colaboração e o respeito das pessoas de sua equipe?</li> <li>• Você acredita que a sua gestão na empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento?</li> <li>• Como você considera a sua relação com os colaboradores? É uma relação próxima ou considera necessária alguma distância para que haja “respeito”? Até ao momento a estratégia adotada tem surtido efeito?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como as decisões são tomadas na sua equipe?</li> </ul>
A difusão da responsabilidade pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando sua equipe comete algum erro, como você age? Perguntar após a resposta, você procurar descobrir quem é o responsável pelo erro? Você considera o erro como erro de todos?</li> <li>• Os funcionários costumam faltar sem avisar? Se sim, como você age diante das faltas?</li> </ul>
A obediência cega à autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando um colaborador causa mal-estar entre a equipe, como fofocas, como você age?</li> <li>• Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?</li> <li>• Quando um colaborador/ ou a equipe demonstra resistência a uma mudança proposta pela empresa, como você age?</li> <li>• Como as decisões são tomadas na sua equipe?</li> </ul>
A adesão passiva às normas do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível dizer que as atitudes de um líder frente a determinadas circunstâncias possuem um papel fundamental na formação de caráter dentro da organização?</li> </ul>
A tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Por quê?</li> <li>• Quando um colaborador pensa de modo diferente ou conflitivo da equipe, como você soluciona essas diferenças? Se as diferenças não forem apaziguadas, como você reage a esse conflito? A essa tensão?</li> </ul>

## APÊNDICE D – cobertura de códigos X líderes:

Cor	Sujeitos da pesquisa	Código	Início	Fim	Área	Cobertura %
●	Líder 1	Liderança	2	2	383	1,62
●	Líder 1	Liderança	2	2	329	1,39
●	Líder 1	Poder e autoridade	6	6	48	0,20
●	Líder 1	Liderança	10	10	204	0,86
●	Líder 1	Desumanização de si	30	30	298	1,26
●	Líder 1	Desumanização de si	30	30	81	0,34
●	Líder 1	Poder e autoridade	30	30	303	1,28
●	Líder 1	A obediência cega à autoridade	32	32	182	0,77
●	Líder 1	Difusão da responsabilidade pessoal	36	36	117	0,49
●	Líder 1	Desumanização de si	38	38	141	0,59
●	Líder 1	Difusão da responsabilidade pessoal	40	40	113	0,48
●	Líder 1	Desumanização do outro	52	52	128	0,54
●	Líder 1	Desumanização de si	62	62	171	0,72
●	Líder 1	Dar o pequeno passo sem pensar	64	64	165	0,70
●	Líder 1	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	66	66	104	0,44
●	Líder 1	Liderança	70	70	41	0,17
●	Líder 1	Liderança	82	82	212	0,89
●	Líder 2	Liderança	2	2	93	0,74
●	Líder 2	Desumanização de si	4	4	291	2,32
●	Líder 2	Poder e autoridade	6	6	96	0,76
●	Líder 2	Desumanização do outro	16	16	120	0,95
●	Líder 2	Difusão da responsabilidade pessoal	36	36	170	1,35
●	Líder 2	A obediência cega à autoridade	53	53	81	0,64
●	Líder 2	A obediência cega à autoridade	73	73	162	1,29
●	Líder 2	A obediência cega à autoridade	75	75	117	0,93
●	Líder 2	Liderança	81	82	319	2,54
●	Líder 3	Poder e autoridade	4	4	217	3,44
●	Líder 3	A obediência cega à autoridade	25	25	105	1,67
●	Líder 3	A obediência cega à autoridade	27	27	356	5,65
●	Líder 3	Dar o pequeno passo sem pensar	31	31	100	1,59
●	Líder 4	Liderança	1	1	319	1,40
●	Líder 4	Poder e autoridade	5	5	684	3,00
●	Líder 4	Difusão da responsabilidade pessoal	25	25	376	1,65
●	Líder 4	Liderança	43	43	496	2,18
●	Líder 5	Poder e autoridade	6	6	575	1,43
●	Líder 5	Poder e autoridade	6	6	241	0,60

●	Líder 5	Poder e autoridade	8	8	334	0,83
●	Líder 5	Dar o pequeno passo sem pensar	18	18	838	2,08
●	Líder 5	Influência sobre outros grupos	18	18	192	0,48
●	Líder 5	Influência sobre outros grupos	18	18	351	0,87
●	Líder 5	Difusão da responsabilidade pessoal	18	18	324	0,81
●	Líder 5	Desumanização do outro	18	18	772	1,92
●	Líder 5	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	18	18	837	2,08
●	Líder 5	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	18	18	387	0,96
●	Líder 5	A obediência cega à autoridade	18	18	601	1,49
●	Líder 5	Difusão da responsabilidade pessoal	22	22	71	0,18
●	Líder 5	Difusão da responsabilidade pessoal	22	22	144	0,36
●	Líder 5	Difusão da responsabilidade pessoal	22	22	79	0,20
●	Líder 5	Desumanização do outro	24	24	674	1,68
●	Líder 5	A obediência cega à autoridade	24	24	230	0,57
●	Líder 6	Liderança	2	2	182	0,44
●	Líder 6	Liderança	2	2	337	0,81
●	Líder 6	Desumanização de si	2	2	334	0,81
●	Líder 6	Poder e autoridade	2	2	386	0,93
●	Líder 6	Poder e autoridade	2	2	302	0,73
●	Líder 6	Poder e autoridade	2	2	156	0,38
●	Líder 6	Poder e autoridade	2	2	376	0,91
●	Líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	358	0,87
●	Líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	156	0,38
●	Líder 6	A obediência cega à autoridade	2	2	326	0,79
●	Líder 6	Desumanização de si	3	3	368	0,89
●	Líder 6	Difusão da responsabilidade pessoal	3	3	352	0,85
●	Líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	92	0,22
●	Líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	43	0,10
●	Líder 6	Desumanização do outro	3	3	137	0,33
●	Líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	229	0,55
●	Líder 6	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	3	3	313	0,76
●	Líder 6	A obediência cega à autoridade	3	3	385	0,93
●	Líder 7	Liderança	2	2	365	4,14
●	Líder 7	Desumanização de si	3	3	303	3,43
●	Líder 7	Poder e autoridade	5	5	266	3,01
●	Líder 7	Desumanização do outro	10	10	206	2,33
●	Líder 7	A obediência cega à autoridade	32	32	128	1,45



●	Líder 7	Desumanização de si	40	40	140	1,59
●	Líder 7	Dar o pequeno passo sem pensar	44	44	85	0,96
●	Líder 11	Liderança	2	2	368	1,53
●	Líder 11	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	63	63	178	0,74
●	Líder 11	Poder e autoridade	67	67	263	1,09
●	Líder 11	Dar o pequeno passo sem pensar	70	70	407	1,69
●	Líder 11	Desumanização do outro	70	70	407	1,69
●	Líder 11	A obediência cega à autoridade	72	72	152	0,63
●	Líder 11	Difusão da responsabilidade pessoal	77	77	226	0,94
●	Líder 11	Desumanização do outro	82	82	76	0,32
●	Líder 11	Desumanização do outro	86	86	709	2,95
●	Líder 11	Desumanização de si	86	86	709	2,95
●	Líder 11	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	90	90	95	0,39
●	Líder 11	Desumanização do outro	93	93	164	0,68
●	Líder 11	A obediência cega à autoridade	103	103	200	0,83
●	Líder 11	Liderança	117	117	269	1,12
●	Líder 9	Poder e autoridade	9	9	165	0,98
●	Líder 9	Desumanização de si	28	28	106	0,63
●	Líder 9	A obediência cega à autoridade	35	35	381	2,27
●	Líder 9	Difusão da responsabilidade pessoal	42	42	150	0,89
●	Líder 9	A obediência cega à autoridade	44	44	142	0,85
●	Líder 9	Desumanização de si	80	80	114	0,68
●	Líder 9	Desumanização de si	80	80	249	1,48
●	Líder 9	A obediência cega à autoridade	84	84	341	2,03
●	Líder 12	Poder e autoridade	12	12	610	3,41
●	Líder 12	Difusão da responsabilidade pessoal	38	38	397	2,22
●	Líder 12	Desumanização de si	40	40	76	0,43
●	Líder 12	A obediência cega à autoridade	43	43	271	1,52
●	Líder 12	Desumanização de si	59	59	54	0,30
●	Líder 12	Desumanização do outro	59	59	272	1,52
●	Líder 12	Liderança	74	74	462	2,58
●	Líder 8	Desumanização de si	104	104	190	3,38
●	Líder 8	Desumanização do outro	104	104	190	3,38
●	Líder 10	Liderança	8	10	127	0,30
●	Líder 10	Liderança	12	12	336	0,80
●	Líder 10	Desumanização de si	36	36	14	0,03
●	Líder 10	Desumanização de si	38	38	66	0,16
●	Líder 10	Desumanização de si	42	42	201	0,48
●	Líder 10	Desumanização de si	44	44	730	1,74
●	Líder 10	Desumanização do outro	46	46	898	2,14

●	Líder 10	Desumanização de si	48	48	368	0,88
●	Líder 10	A obediência cega à autoridade	52	52	874	2,08
●	Líder 10	Desumanização de si	54	54	302	0,72
●	Líder 10	Desumanização do outro	54	54	302	0,72
●	Líder 10	Poder e autoridade	58	60	392	0,94
●	Líder 10	Dar o pequeno passo sem pensar	62	62	390	0,93
●	Líder 10	Poder e autoridade	64	64	756	1,80
●	Líder 10	Liderança	82	82	679	1,62
●	Líder 10	A obediência cega à autoridade	90	90	771	1,84
●	Líder 10	A obediência cega à autoridade	92	92	808	1,93
●	Líder 10	Desumanização de si	104	104	54	0,13
●	Líder 10	Dar o pequeno passo sem pensar	110	110	128	0,31
●	Líder 10	Tolerância passiva à maldade através da inatividade	122	122	290	0,69
●	Líder 10	Desumanização do outro	138	140	209	0,50
●	Líder 10	Desumanização de si	142	142	268	0,64